

CAI
MI 800
- 80L124

Government
Publications



Étude technique N° 24
AMÉNAGEMENTS NON-TRADITIONNELS
DU TEMPS DU TRAVAIL
Paul Mercier
juillet 1981

**LABOUR MARKET DEVELOPMENT TASK FORCE
TECHNICAL STUDIES SERIES**



Étude technique N° 24
AMÉNAGEMENTS NON-TRADITIONNELS
DU TEMPS DU TRAVAIL
Paul Mercier
juillet 1981

Cette étude compte parmi la série d'études techniques préparées à l'intention du Groupe d'étude de l'évolution du marché du travail. Les opinions émises sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement les points de vue du Groupe d'étude. Elles ne représentent pas ceux du gouvernement du Canada.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1981

N° de cat. MP 15-4/24-1981F

ISBN 0-662-91330-2

Les sommaires (rédigés en français et en anglais) des études techniques préparées à l'intention du groupe d'étude ont été publiés sous une même couverture. On pourra se procurer cette série, le rapport du Groupe d'étude ainsi que chacune des études techniques en s'adressant à:

Distribution et Renseignements,
Division des Affaires Publiques
Commission de L'Emploi et de
L'Immigration Canada
140, Promenade du Portage
Ottawa, K1A 0J9
Tel: 994-6313

SOMMAIRE

AMÉNAGEMENTS NON TRADITIONNELS DU TEMPS DE TRAVAIL

Paul Mercier

Les femmes, les personnes handicapées et les minorités ont, par rapport à la population active masculine (de 25 à 40 ans), un taux de participation très faible sur le marché du travail canadien. Au moins une partie de ce problème peut être imputable à l'incapacité de l'économie à fournir des aménagements différents du temps de travail. Bien des facteurs peuvent influencer sur le choix d'un individu pour des aménagements du temps de travail différents de ceux du 9 à 5, 40 heures par semaine. Notons entre autres la nature du travail à accomplir, l'emploi du conjoint, le statut socio-économique, l'appartenance à un groupe minoritaire, les études, la santé et l'emplacement géographique.

D'autre part, les aménagements du temps de travail dans une entreprise donnée sont déterminés par trois facteurs: l'aspect technologique, la disponibilité de la main-d'oeuvre qualifiée, et les obstacles institutionnels ou législatifs.

En juin 1980, les femmes comptaient pour 73 % des travailleurs à temps partiel. Parmi ces travailleurs, les hommes étaient pour la plupart célibataires et jeunes, tandis que les femmes étaient pour la plupart mariées. Les hommes qui travaillaient à temps partiel étaient plus également répartis entre les secteurs et les professions, tandis que les femmes se retrouvaient surtout dans les secteurs plus traditionnels (commerce et services) et dans un nombre plus restreint de groupes professionnels (90 % dans les domaines du travail de bureau, des services et de la vente). L'emploi à temps partiel est davantage saisonnier pour les hommes que pour les femmes.

Certains facteurs font obstacle à l'application de nouveaux aménagements du temps de travail. Les conventions collectives établissent habituellement un minimum d'heures travaillées et payées par semaine. Les codes du travail obligent également les employés à travailler un nombre d'heures minimum pour avoir droit à certains avantages sociaux. Les employeurs appliquent souvent des régimes d'avantages sociaux différents selon que les travailleurs sont à temps partiel ou à plein temps.

Il vaut la peine de signaler certaines expériences. L'horaire mobile est appliqué dans la Fonction publique fédérale depuis 1973. Dans le secteur privé, ce régime présente les avantages suivants: satisfaction professionnelle accrue, amélioration du moral et de la productivité, diminution des heures supplémentaires, de l'absentéisme et du roulement du personnel. L'horaire mobile a été jugé impropre au travail de production dans les petits bureaux ou lorsque le travail exige de nombreuses communications internes. La semaine de travail réduite a également été utilisée et présente les avantages suivants: moral amélioré, plus grande continuité du travail, productivité accrue, moins d'absentéisme, flexibilité d'horaire, moins d'heures supplémentaires et meilleure utilisation de l'équipement. Voici les inconvénients: fatigue de l'employé, absentéisme caché et problèmes d'horaire.

Le décisionnaire, au niveau politique, qui considère que les aménagements non traditionnels du temps de travail doivent être encouragés (pour toutes les raisons susmentionnées) fait face à des interventions de trois types:

A) Intervention corrective

- Au chapitre des avantages sociaux, les dispositions prévoyant un minimum d'heures de travail pour être éligible à contribuer à divers régimes et à retirer des prestations devraient être éliminées et remplacées par l'obligation de maintenir une proportionnalité stricte entre la rémunération et les avantages sociaux.
- Il faudrait éliminer du Régime de retraite de la Fonction publique fédérale les dispositions selon lesquelles tout fonctionnaire, pour être admissible, doit travailler 30 heures par semaine, et les remplacer par la stricte proportionnalité. L'accumulation des années d'ancienneté devrait également être proportionnelle.
- Parce qu'elle a un impact négatif plus grand sur certains groupes (chez les femmes en particulier), l'exclusion des employés à temps partiel de certains régimes d'assurance peut représenter une pratique discriminatoire inacceptable en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne.
- Les codes du travail fédéral et provinciaux devraient être amendés pour assurer le même traitement aux employés à plein temps et à temps partiel.

B) Intervention incitative

- Un programme d'information permettrait de sensibiliser les entreprises aux aménagements non traditionnels du temps de travail et à leurs avantages relatifs.
- Une excellente façon de présenter et d'intégrer les nouveaux aménagements du travail consisterait à utiliser le programme de formation des Centres d'emploi du Canada de façon à ce qu'une certaine proportion des places de formation soient réservées aux personnes inscrites à des cours de formation à temps partiel.
- On pourrait également amener les syndicats à étudier la possibilité d'intégrer les travailleurs à temps partiel à leur unité de négociation, de façon que ces travailleurs puissent être protégés par la convention collective.
- Enfin, les gouvernements devraient veiller à ce que des services de soutien telles les garderies soient disponibles.

C) Intervention coercitive

- Les gestionnaires du secteur public devraient avoir à leur disposition un certain nombre d'années-personnes, spécifiquement allouées à l'utilisation du personnel dans des aménagements non traditionnels du temps de travail.
- L'octroi de contrats par le gouvernement fédéral représente l'outil de coercition par excellence. Ces contrats pourraient exiger qu'une certaine proportion des emplois soit dévolue à des aménagements non traditionnels du temps de travail. Cette méthode, utilisée par certains États des États-Unis, a contribué à l'emploi de femmes et de membres de groupes minoritaires. Tous les programmes visant la création d'emplois pourraient faire de même.

ABSTRACT
NON-TRADITIONAL WORKING ARRANGEMENTS

Paul Mercier

Women, the disabled and minorities experience greater unemployment and under employment than do prime age male workers. At least part of the problem can be linked with the incapacity of the economic system to provide alternate work schedules. Many factors can influence an individual's requirement for working hours that differ from the pattern of 9 to 5, 40 hours a week. These include: nature of work, employment of spouse, socioeconomic status, minority status, education, health and geographic location. Working hours in a firm, on the other hand, are determined by three factors: technological relationships, availability of qualified manpower, and institutional and legal obstacles.

Women accounted for 73 per cent of part-time workers in June 1980. Whereas men working part-time were evenly distributed among industries and occupations and were primarily single and young, women were mostly married and were concentrated in the most traditional sectors (trade and services) and in a smaller number of occupational groups (90 per cent office work, services and sales). Part-time employment is also more seasonal for men than for women.

Certain factors are disincentives to the use of alternate work schedules. Collective agreements usually require a minimum number of hours worked per week. Labour codes have also established minimum hours for access to certain fringe benefits. Employers frequently have different fringe-benefit regimes for part-time and full-time workers.

Some experiments are worth noting. Flexible hours have been permitted in the federal public service since 1973. In the private sector, the flexible-hours regime has shown the following advantages: improved job satisfaction, improved morale and productivity, less overtime, less absenteeism and less turnover. It has, however, been unsatisfactory in production work, in small offices or when work demands many internal communications. The compressed work week has also been used with the following advantages: improved morale, greater continuity in work, more productivity, less absenteeism, a very flexible timetable, less overtime and better utilization of equipment. Disadvantages are employee fatigue, hidden absenteeism and timetable problems.

The decision-maker at the policy level, who considers that non-traditional working arrangements ought to be encouraged is faced with three types of possible actions:

A) Corrective actions

- Eligibility to contribute to and to claim certain benefits based on a minimum of hours worked should be eliminated and replaced by an obligation to maintain strict proportionality between earnings and benefits.
- The federal Public Service Superannuation Plan should eliminate the eligibility requirement of 30 hours worked per week and replace it with strict proportionality. Accumulation of seniority should also be made proportional.
- The exclusion of part-time workers from certain insurance programs could represent an unacceptable discriminatory practice under the Canadian Human Rights Act because of its negative impact on certain persons (particularly women).

- Federal and provincial labour codes should be amended to ensure equal treatment of full-time and part-time workers.

B) Incentive actions

- A program should be established to inform companies about non-traditional working arrangements and their advantages.
- An excellent method of introducing and integrating new work-time arrangements would be to reserve certain positions in Canada Employment Centre training programs for persons undergoing part-time training.
- Unions could be induced to consider part-time workers an integral part of their bargaining unit, assuring their coverage under collective agreements.
- Finally, governments should ensure that support services such as day care are available.

C) Coercive actions

- Personnel managers in the public sector should have a certain number of person-years specifically allocated to the utilization of personnel in non-traditional work arrangements.
- The most important coercive tool is the granting of federal government contracts. These could require a certain proportion of employment to be consigned to non-traditional working arrangements. In the United States this method has contributed to the employment of women and minorities. All employment creation programs could do likewise.

AMÉNAGEMENTS NON TRADITIONNELS
DU TEMPS DE TRAVAIL

	page
Introduction	1
1. Aménagements du temps de travail: notion et formes	3
2. Pratiques sectorielles	7
3. Facteurs sociologiques et aménagements non traditionnels	14
4. La pratique du temps partiel	17
5. Empêchements aux aménagements non traditionnels	19
6. Fréquence des aménagements non traditionnels	25
7. Evolution et caractéristiques du temps partiel (Note: le travail au noir)	30
8. Orientation générale pour la formulation de politiques	32
Conclusion	

AMÉNAGEMENTS NON TRADITIONNELS
DU TEMPS DE TRAVAIL

Introduction

L'ensemble socio-économique canadien montre une certaine incapacité à utiliser pleinement toutes les ressources productives à sa disposition, humaines autant qu'en capital. Si la politique traditionnelle de gestion de la demande globale a réussi dans le passé (particulièrement dans l'après-guerre) à stimuler la demande de travail, elle ne réussit plus à fournir du travail à un nombre grandissant de Canadiens. Les raisons sont multiples: spécialisation très poussée du marché du travail, institutions de formation de la main-d'oeuvre peu sensibles aux besoins du marché, problèmes structurels de transition de la force de travail des secteurs en perte de vitesse vers les secteurs de pointe, manque de mécanismes pour faciliter cette transition, position peu concurrentielle face aux marchés extérieurs, baisse de productivité, attitude plus sélective des offreurs de travail (accentuée par l'incidence des programmes de soutien de revenu), manque fondamental de variété dans le travail proposé par les demandeurs de travail, etc...

L'organisation relativement disjointe du marché du travail est lourde de conséquences surtout pour certaines couches de la population, historiquement défavorisées par ce mécanisme irrévocable quelquefois institutionnalisé par des lois et règlements reliés au domaine du travail. Les performances d'emploi pour les femmes, les autochtones, les handicapés physiques et pour certaines minorités deviennent embarrassantes. Point n'est besoin de rappeler les statistiques du chômage de ces groupes pour les dix dernières années; les difficultés qu'ils rencontrent sur le marché du travail sont d'ailleurs abondamment documentées. Au-delà de la discrimination d'un individu pour un autre, pour un motif n'ayant rien à voir avec les exigences de l'emploi, il existe des politiques et des pratiques institutionnalisées qui tendent à décourager l'emploi de ces groupes.

Le système canadien de production de biens et services a ainsi tenu dans un état marginal des clientèles qui auraient pu à la fois contribuer à l'expansion de la production et avoir une chance de s'intégrer à la société par le travail, deux objectifs éminemment importants sur le plan politique.

Le libéralisme a toujours fait la promotion de la liberté individuelle. En pratique, cependant, le système de production qui en est issu contraint considérablement les choix. D'une part, les besoins économiques ont généré un ensemble de valeurs passablement restreint et, d'autre part, la conscience de groupe et celle de la distance qui sépare chacun de ses membres ont créé une exigence pour des styles de vie différents, les individus refusant un style de vie traditionnel lié à une organisation du travail traditionnelle. Même si, à première vue, cela peut sembler assez paradoxal, la valeur du travail en tant qu'activité humaine fondamentale a grandi en importance. Quelqu'en soit la raison profonde, les gens exigent que leur travail soit plus satisfaisant, qu'il devienne normalité, et s'intègre à la personnalité et la vie quotidienne. De plus, ils en refusent l'aliénation. Si le travail est organisé de façon à répondre aux besoins des individus, il sera sans l'ombre d'un doute productif.

Les pages suivantes visent à explorer les aménagements possibles, autres que traditionnels, du temps de travail, qui font que le travail peut devenir un facteur positif dans le développement personnel tout en contribuant à la productivité même du travail. De ce but découle deux principes qui sous-tendent la problématique exposée:

- 1) Dans l'éventail des valeurs sociales dominantes, le travail a pris une importance croissante, ce qui explique en partie que les offreurs de travail soient devenus plus exigeants;

- 2) Tout aménagement non traditionnel du temps de travail aura un impact (plus ou moins important) sur l'intégration des groupes historiquement marginalisés par le système de production.

Dans le cadre de ce document, nous examinons tout d'abord la notion d'aménagement du temps de travail et ses formes pratiques. Ensuite, nous donnons un aperçu des facteurs socio-économiques expliquant la nécessité actuelle des types non traditionnels de ces aménagements et effectuons une analyse sommaire de l'évolution de l'emploi à temps partiel et de ses caractéristiques. Une description des empêchements à l'utilisation des formes non traditionnelles d'organisation du travail est faite. De plus, nous décrivons certaines expériences effectuées au sein de la Fonction publique fédérale et de l'entreprise privée. Enfin, nous donnons une liste des choix politiques offerts aux législateurs qui désirent éliminer ces empêchements et encourager les employeurs à ajuster leur demande de travail aux nouvelles nécessités sociales.

Les modifications apportées aux institutions et aux programmes gouvernementaux seront sans doute minimales. Une grande latitude est laissée quant aux mesures incitatives, d'ordre fiscal ou autre. A notre avis cependant, l'activité gouvernementale de réglementation (fiscale et monétaire) du marché du travail est généralement suffisante pour influencer les grands agrégats. La fonction du gouvernement doit être de s'attacher (presque par nécessité) à répondre aux besoins des groupes marginaux ou structurellement marginalisés. L'élaboration de programmes dans le domaine de l'aménagement du temps de travail peut s'avérer un facteur important et est intrinsèquement lié à l'exercice de cette fonction.

1. Aménagement du temps de travail: notion et formes

On définit l'aménagement du temps du travail comme étant l'allocation par individu et par fonction, du temps de travail nécessaire à la production d'un bien ou d'un service. Cet

aménagement est étroitement lié au processus de production et en fait même partie puis qu'il est intégré à l'organisation du travail. Il est délimité par trois facteurs:

- 1) Les relations techniques, c'est-à-dire la technologie existante d'une part, et le rapport prix du capital/ prix du travail qui établit les quantités de capital et de travail utilisées. A un niveau donné de prix du travail et du capital correspondra des quantités utilisées de travail et de capital et ce, avec la technologie existante la plus efficace;
- 2) La disponibilité "en temps" de la main-d'oeuvre nécessaire et capable de remplir les fonctions requises. Cette disponibilité est influencée par des facteurs socio-économiques que nous étudierons plus loin;
- 3) Des obstacles d'ordre institutionnel ou législatif, tels que la disponibilité de locaux ou les législations sur les heures de travail et l'application statutaire de certaines avantages sociaux (congés, régimes de retraite).

Les gestionnaire doivent composer avec ces trois facteurs de la façon la plus efficace possible. Cette application est largement différenciée par secteur de production, et par fonction dans chaque ligne de production. S'il y a un avantage évident pour la gestion à standardiser les aménagements du temps pour tous les employés, cette standardisation peut ne pas représenter la solution rendant chaque individu (et peut-être tout le processus de production) le plus productif possible.

En général l'aménagement du temps de travail dans chaque secteur de production consiste en une ou plusieurs des formes suivantes:

- a) Temps plein: - A des fins statistiques, on considère que toute personne travaillant plus de trente heures par semaine en moyenne, ou qui se considère comme travaillant à plein en temps, est classifiée comme telle. Une définition qui tiendrait compte de l'importance (au moins quantitative) que les individus accordent au marché du travail, établirait peut-être le travail comme activité centrale au haut de la hiérarchie des valeurs accordées aux activités de l'individu. Cependant (et cette constatation est de première importance) il est de moins en moins possible de lier l'importance qualitative du travail pour l'individu - son "attachement" au marché - et l'importance quantitative de ce travail. Au Canada, près de 90 % des travailleurs sont considérés "à plein temps". Ce pourcentage combine les disponibilités en emplois et en individus. Le fait qu'il n'y ait presque pas de solution de rechange au temps plein, offert par le marché du travail, présuppose une sous-utilisation de la main d'oeuvre disponible autrement. L'importance numérique des emplois à plein temps établit le plein temps comme étalon pour fins de calcul des avantages sociaux. Les efforts des syndicats et des législateurs ont historiquement limité, de façon graduelle, le nombre total d'heures travaillées durant une semaine.
- b) Temps partiel: - On considère généralement tous ceux qui ne travaillent pas à temps plein comme travailleurs à temps partiel. Cette terminologie masque une variété d'organisations différentes du temps de travail. Strictement du point de vue de la gestion des ressources humaines, l'employé à temps partiel peut être défini plus restrictivement comme étant un employé effectuant les mêmes tâches que l'employé à temps plein pour moins de trente heures par semaine. Les avantages sociaux sont accordées selon le nombre d'heures travaillées, le secteur et l'entreprise.

- c) Horaire mobile: - L'application d'un horaire mobile laisse à l'individu le choix des heures d'arrivée et de départ. En général, l'horaire mobile maintient un noyau d'heures fixes où tous les employés doivent être présents, ce qui permet l'exécution d'activités communes. L'horaire mobile exige normalement que le même nombre d'heures soient travaillées durant une semaine ou période déterminée.
- d) Semaine de travail réduite ou allongée: - L'employé peut ou doit travailler un certain nombre d'heures durant la semaine. Ces heures de travail peuvent être comprimées en trois ou quatre jours, ou étendues sur six jours.
- e) Échanges temps-revenu: - Consiste en un échange entre un certain nombre d'unités de temps de travail et une partie du revenu. Cet échange est généralement effectué par entente individuelle entre l'employeur et l'employé. On utilise aussi l'expression "congé sans solde".
- f) Partage du travail: - Le partage du travail est un système qui permet à une entreprise de répartir les tâches à accomplir parmi plus d'individus travaillant moins d'heures. Si tous les individus font les mêmes tâches pendant un nombre d'heures moindre, le partage sera horizontal. Si le travail est divisé par tâches, la plupart du temps hiérarchisées, et que chaque individu s'occupe de certaines tâches de façon exclusive durant un nombre d'heures moindre, le partage sera vertical.
- g) Emplois par rotation: - Ce régime permet de remplir un nombre défini de postes par un nombre plus grand d'individus possédant toutes les qualifications nécessaires. Par exemple, la tâche de nettoyage précédant la construction d'une route peut nécessiter dix personnes. Vingt personnes

peuvent être embauchées, et le gestionnaire ou le groupe même établira la rotation des individus.

- h) Avantages sociaux: - Certaines formes d'avantages sociaux peuvent être incorporées à l'aménagement du temps de travail à long terme. Les congés accumulés sous forme de crédit permettent à l'employé, à un moment donné de sa vie, d'utiliser ces crédits pour un retour aux études (congé d'étude ou année sabbatique) ou toute autre activité.
- i) Production artisanale: - Si la production artisanale (cottage industry) ne répond pas aux critères d'efficacité des grandes entreprises, elle est néanmoins la plus apte à adhérer aux disponibilités en temps de chaque individu, à cause de sa taille et du type de travail très personnalisé qu'elle exige.

2. Pratiques sectorielles

Le tableau I, ci-inclus, montre que la moyenne hebdomadaire des heures travaillées par secteur ne varie pas tellement, se tenant autour de la moyenne légale des quarante heures. Cette moyenne est plutôt devenue une tradition et répond à une certaine justification de la division supposément optimale entre le sommeil, les loisirs et le travail, chaque activité accaparant un tiers du temps disponible dans une semaine "normale" de cinq jours. Il est impossible de déterminer s'il s'agit là du choix optimal pour les individus ou pour l'entreprise à l'intérieur des contraintes institutionnelles. Cependant, il est déjà intéressant de noter la prédominance relative du temps partiel chez les femmes. Les contraintes technologiques imposées par le système de production expliquent en partie les différences entre secteurs. Ces différences s'expliquent également par la concentration des qualifications chez les femmes dans des professions confinées à certains secteurs, tels que le commerce et les services socio-culturels, commerciaux et personnels.

Les pratiques sectorielles se décrivent comme suit:

a) Agriculture

Les contraintes technologiques imposées par la mécanisation des opérations de ferme n'ont que peu mis en valeur les possibilités d'aménagements du temps de travail autre que traditionnels. La production est extrêmement décentralisée et un petit nombre de personnes couvrent une surface ou des opérations où l'activité varie selon des considérations saisonnières et climatiques. Les limites légales et institutionnelles sur l'emploi dans le secteur agricole sont moins contraignantes que dans les autres secteurs. Des problèmes de disponibilité de main-d'oeuvre en période de pointe ont forcé le secteur à offrir tout un ensemble d'aménagements du temps de travail.

b) Secteur primaire (Forêts, mines, pêche)

L'éloignement de la ressource dans ces industries a depuis plusieurs années forcé l'entreprise à organiser le temps de travail de façon non conventionnelle. Lorsque les unités d'extraction de la ressource sont assez vieilles, et que l'unité de production est de grande taille, on rencontre typiquement le phénomène de la "ville à une entreprise" (one-company-towns). Le fait que le lieu de travail et le lieu de résidence correspondent, permet à l'entreprise de s'organiser de façon traditionnelle, c'est-à-dire par tiers de travail de huit heures chaque. Le niveau d'emploi pour ce type d'industrie n'ayant pas tellement varié ces dernières années, et l'épuisement relatif de la ressource et les problèmes de demande ayant créé du chômage, l'entreprise est peu portée à offrir des aménagements du temps non

traditionnels. Lorsque l'éloignement de la ressource, principalement forestière ou pétrolière, empêche la correspondance entre le lieu de travail et de résidence, les entreprises sont forcées d'offrir des arrangements différents de la semaine de quarante heures, typiquement en organisant des équipes de travail qui alternent entre des périodes prolongées de travail intensif et de longs congés. L'utilisation de ces équipes spécialisées et fermées, se déplaçant en bloc, n'a pas particulièrement encouragé le développement des ressources humaines des secteurs ruraux et autochtones, les entreprises préférant déplacer une main-d'oeuvre spécialisée plutôt que de former la main-d'oeuvre locale.

Les limites imposées par l'affiliation syndicale et par l'attribution de cartes de compétence ont également contribué à la situation actuelle.

c) Secteur manufacturier

Le secteur manufacturier est probablement celui qui reflète plus que tout autre, les limites technologiques imposées à l'organisation du travail. L'image de la chaîne de production, avec son assignation rigide des tâches, n'est pourtant pas aussi typique qu'on le pense. En effet, les cols blancs représentent une proportion grandissante de l'emploi, cette proportion allant de pair avec la mécanisation et l'importance des contrôles budgétaires et des efforts de mise en marché. De plus, la chaîne de production permet une certaine flexibilité des heures de travail pour une planification du temps par équipe, telle qu'expérimentée par Volvo en Suède. Cependant, les exigences des courses de production (plus ou moins longues selon les sous-secteurs) feront que la fabrication nécessitera une organisation relativement plus rigide du

temps de travail, les formes non traditionnelles étant surtout utilisées lorsque des travailleurs d'appoint sont nécessaires. Même si les approvisionnements de main-d'oeuvre ne présentent aucun problème, sauf pour certaines tâches très spécialisées, on ne peut s'attendre à ce que l'industrie offre des aménagements du temps de travail très originaux.

d) Construction

Dans le domaine de la construction, l'expression "semaine normale de travail" perd toute signification. En effet, la production dans ce secteur est soumise à de fortes variations saisonnières et cycliques (à témoin les taux de chômage des travailleurs de cette industrie). Dans l'exécution de grands ouvrages (barrages hydro-électriques, édifices en hauteur, routes) la technologie très standardisée et l'affectation des tâches de façon très planifiée permet l'exécution du travail par tout ouvrier qualifié. Les qualifications nécessaires étant déterminées par l'attribution de cartes de compétence ou de permis de travail, il est possible d'organiser une certaine rotation des travailleurs dans les tâches les plus spécialisées. Cependant, ces cartes de compétence peuvent rendre difficile l'accès à l'emploi de certains groupes qui n'ont pas traditionnellement eu de contacts fréquents avec l'industrie.

e) Transport, communication et autres services publics

La demande pour la plupart des services offerts par cette industrie est généralement étendue sur toute une journée. Les aménagements du temps de travail qui y sont pratiqués sont donc extrêmement variés, les conventions collectives établissant la plupart du temps leurs conditions.

L'activité dans le domaine du transport exige souvent des périodes prolongées de travail.

f) Commerce

Dans la mesure où les tâches à accomplir sont non-spécialisées et étant donné la facilité d'aménager le travail par heure, les heures de production du service non traditionnelles et l'importance minimale du travail par équipe, ce secteur est tout désigné pour le travailleur d'appoint. L'avènement de techniques analogues à la chaîne de production pourrait mettre en valeur ce potentiel.

g) Finances, assurances et affaires immobilières

La prépondérance de la rémunération à commission dans ce secteur enlève toute signification aux statistiques d'heures travaillées, sauf dans le domaine bancaire. Le travail étant généralement créé par le travailleur lui-même, tous les aménagements du temps de travail sont permis. Les commentaires faits sur l'industrie "commerce" s'appliquent également aux banques.

h) Services socio-culturels, commerciaux et personnels

La plupart des emplois dans ce secteur sont très près de leur clientèle. L'activité est extrêmement décentralisée et l'aménagement du temps de travail y est varié, et en relation directe avec les besoins de la clientèle. Les emplois découlent en partie d'une tâche accomplie précédemment sous un régime de bénévolat. La prise en main des services sociaux et culturels par l'État a, en fait, imposé certaines contraintes à la flexibilité des aménagements du temps de travail.

TABLEAU I

Heures habituellement travaillées,
emploi à plein temps et à temps
partiel, par branche d'activité, Canada

Juin 1980

	Heures habituellement travaillées	Emploi Total (milliers)	Emplois à temps partiel (%)	Emplois à temps partiel remplis par des femmes (%)	Employés féminins travaillant à temps partiel (%)
Agriculture	50.0	505	15.8	61.2	35.3
Forêts, pêche & piégeage	49.2	116	—	—	—
Mines	42.8	204	—	—	—
Ind. manu- facturière	39.7	2162	2.9	55.5	5.1
Construction	41.3	676	5.2	54.3	35.8
Transports, communications & autres services publics	40.0	941	5.0	61.7	14.9
Commerce	36.5	1830	20.7	72.0	34.9
Finances	38.0	615	8.5	78.8	11.5
Services	35.4	3124	20.1	79.9	26.5
Adm. publique	<u>37.6</u>	<u>768</u>	<u>4.4</u>	<u>61.8</u>	<u>8.2</u>
Total	38.5	10982	12.1	73.3	21.7

(Source: Statistique Canada, 71-001, Juin 1980, Tableau 28 et 33)

i) Administration publique

Lorsqu'il y a prédominance de conventions collectives, l'appartenance à une unité de négociation en particulier impose des conditions de travail, notamment des heures de travail, uniformes pour tous les employés. Nous verrons plus loin dans quelle mesure ces restrictions limitent les possibilités d'aménagements non traditionnels. Dans la mesure où le travail de groupe est important, la flexibilité de ces aménagements peut être contrainte.

En résumé, si la semaine de quarante heures peut être présentée comme étant la norme, du moins pour certains secteurs, elle peut ne pas représenter la méthode optimale, ou la plus pratique, d'organiser le travail. Que ce soit pour des raisons technologiques, de disponibilité de main-d'oeuvre, ou de conventions collectives, certaines branches d'activité aménagent le temps de travail de façon différente. Plus loin, nous examinerons les empêchements institutionnels et législatifs à ce type d'aménagement, ainsi que les différentes politiques incitatives à adopter si l'on désire encourager de telles pratiques. Voyons tout d'abord les facteurs d'ordre sociologique qui font que la disponibilité de la main-d'oeuvre est de moins en moins liée à la seule "semaine de quarante heures".

3. Facteurs sociologiques et aménagements non traditionnels

Age	Stade de la carrière	Situation personnelle	Impact de la situation personnelle sur la disponibilité
			a) Hommes: emploi, attention vers la famille. b) Femmes: retour à la carrière temps plein ou partiel; emplois partagés; désirant heures flexibles.
40-45	Stable - fin de carrière	Transition à mi-vie. Enfants quittant la maison. Ré-évaluation et engagement au style de vie, autres priorités, restabilisation quand les enfants sont partis. Désir d'une vie personnelle plus épanouissante - renouvellement de relations importantes.	a) Hommes: heures stables, pas trop longues - vacances plus longues, fin de semaine, éducation (en soirée ou sabbatique). b) Femmes: longues heures, peut-être flexibilité. Problèmes de santé exigeant des heures réduites.
55-65	Déclin	Prévoit la retraite	Converge au temps partiel.

Ce tableau représente évidemment une situation idéale. Certains facteurs sociologiques augmentent les exigences pour une plus grande flexibilité du temps de travail: la nature du travail, l'emploi du conjoint, le statut socio-économique, la race, le sexe, l'éducation, la santé et le lieu géographique.

- a) Nature du travail - La nature du travail aura un impact sur la satisfaction de l'employé, son engagement et sa motivation. Si le travail est particulièrement satisfaisant, l'employé sera disposé à travailler le nombre d'heures qu'il faudra. Si le travail est ennuyeux et peu relié aux capacités de l'individu, celui-ci préférera de beaucoup maximiser les périodes de loisir.
- b) Emploi du conjoint - Pour les couples (et plus encore s'ils ont des enfants) il existe pour les deux conjoints un besoin de flexibilité dans les heures de travail de façon à concilier travail et vie familiale. S'il s'agit d'une famille monoparentale, le besoin de flexibilité est d'autant plus grand puisqu'il faut pour le parent s'occuper seul des problèmes de garde.
- c) Statut socio-économique - Le fait d'être assisté social ou défavorisé rend, par nécessité, l'individu disponible à tout aménagement du temps de travail qui soit, quelles que soient les autres activités qui l'occupe.
- d) Race - Le statut de minorité et les programmes spéciaux d'emploi qui sont destinés aux groupes minoritaires, met en évidence le besoin d'aménager des emplois flexibles qui permettent à ces groupes de se familiariser avec le marché du travail.
- e) Éducation - Les innombrables possibilités de formation en institutions, le fait que les travailleurs en tirent profit et la nécessité de renouvellement régulier des connaissances sont tous des facteurs qui jouent un rôle important dans l'allocation du temps de travail déterminée par l'individu. D'une part, un niveau d'éducation plus élevé rend l'individu plus sélectif dans son choix d'emploi; dans la mesure où la production de diplômés se démarque des

besoins du marché du travail, la motivation des employés au travail pourrait s'en ressentir. D'autre part, les besoins de renouvellement des connaissances, par l'entremise de l'éducation permanente, de congé d'études ou sabbatique, exigeront des employeurs qu'ils fassent place, dans l'aménagement du temps de travail à court et à long terme, à des périodes, rémunérées ou non, où l'employé sentira le besoin de formation supplémentaire, spécialement s'il désire réorienter sa carrière.

- f) Santé - L'âge moyen de la main-d'oeuvre augmentant, on devrait s'attendre à ce que les problèmes de santé soient plus fréquents. Il sera, par exemple, plus difficile d'imposer de longues heures de travail. Si les entreprises désirent garder à leur service des employés âgés qui, tout en ne pouvant accaparer une cadence normale de travail possèdent quand même une expérience valable, elles devront s'accomoder d'arrangements particuliers. Dans une étude du Conseil de conférence (Conference Board) au sujet de la retraite obligatoire, plusieurs entreprises ont mentionné qu'elles offraient des modes particuliers d'aménagement du travail lorsqu'elles désiraient garder des employés âgés à leur service.
- g) Lieu géographique - Les populations rurales ne font pas face aux contraintes de temps imposées par la vie urbaine: stationnement, circulation, transport. Elles ont, par conséquent, beaucoup plus de flexibilité dans leurs aménagements du temps. Cette flexibilité est d'autant plus grande si les loisirs disponibles ne sont pas soumis à un horaire fixe. Le travailleur urbain doit composer avec le temps de voyage, les loisirs à horaire fixe (cinéma, spectacle, éducation permanente) et les contraintes des autres travailleurs, s'il travaille dans une grande unité de production.

Ces facteurs sociologiques doivent être pris en considération lorsque les entreprises veulent évaluer les disponibilités de main-d'oeuvre. Dans une période où les besoins économiques jouent un rôle important dans le choix d'un emploi, les employeurs ne sont pas soumis à beaucoup de pression pour offrir des aménagements non traditionnels du temps de travail. Cet état de fait explique, du moins en partie, que l'organisation du marché du travail ait eu un impact négatif relativement plus grand chez les groupes où les considérations émunérées plus haut sont importantes. Les seules données disponibles sur les aménagements non traditionnels du temps de travail portent sur le travail à temps partiel. Voici un résumé des constatations faites à partir d'une récente recherche.

4. La pratique du temps partiel

Le nombre d'emplois à temps partiel, tel que défini par l'Enquête sur la main-d'oeuvre de Statistique Canada (moins de trente heures par semaine), s'est accru de façon considérable au cours des vingt dernières années et de façon beaucoup plus rapide, en fait, que le niveau de l'emploi total. Aujourd'hui, un travailleur sur huit travaille à temps partiel. La proportion de femmes dans l'emploi à temps partiel a également augmenté, étant de 73 % en juin 1980. Cette croissance s'explique, du côté de la demande de travail, par une croissance des secteurs, tels que le commerce et les services en général, où la technologie se prête à ce type d'organisation du travail. Il est difficile d'évaluer les réserves de main-d'oeuvre disponible pour le temps partiel, mais il est certain que les pressions économiques (besoin d'un revenu d'appoint) et les nouvelles attitudes des femmes face au marché du travail ont favorisé l'expansion de l'offre pour ce type de travail.

Les observations statistiques nous révèlent les données suivantes à propos des travailleurs à temps partiel:

- a) Composition socio-démographique - La plupart des hommes étaient célibataires (75 %) et âgés de 15 à 24 ans (73 %), alors que les femmes étaient surtout mariées (62 %) et plus également distribuées par groupe d'âge, quoi que le plus grand groupe était celui des femmes célibataires.
- b) Répartition professionnelle et industrielle - Les femmes étaient plus concentrées que les hommes (80 % pour 66 %) dans les secteurs plus traditionnels pour le temps partiel (commerce et service) et dans un moins grand nombre de groupes professionnels (90 % dans le travail de bureau, services, ventes et gestion, comparé à 70 % dans les services, ventes, gestion et secteur primaire).
- c) Taux de chômage - En moyenne, le taux de chômage des femmes était plus bas que celui des hommes (7.1 % pour 9.8 % sur une base annuelle). Entre 1975 et 1979, leurs taux étaient aussi stables que ceux des hommes. Cependant, plus que pour le travail à plein temps, le taux de chômage pour le temps partiel est une pauvre mesure de la disponibilité véritable de personnel.
- d) Différences dans les taux d'activité - Les femmes dans les emplois à temps partiel sont moins portées à travailler pour une portion seulement de l'année que les hommes (37 % pour 51 %). Durant une année, elles se retirent et entrent aussi sur le marché du travail moins fréquemment que les hommes.
- e) Permanence de l'emploi et heures hebdomadaires travaillées - Les femmes étaient plus portées à avoir été dans leur emploi actuel pour une plus longue période que les hommes. Cependant, relativement moins de femmes que d'hommes avaient des semaines de travail de plus de vingt heures pour chaque groupe d'âge, les différences allant de 6 % à 16 % selon le groupe d'âge. Ce commentaire tient également pour les

femmes ayant un diplôme postsecondaire ou universitaire et travaillant à temps partiel.

- f) Raisons pour le travail à temps partiel - Les raisons données par les femmes étaient, par ordre d'importance, qu'elles ne voulaient pas de travail à temps plein (44 %), qu'elles allaient à l'école (22 %) ou qu'elles avaient des obligations personnelles ou familiales (17 %). Les hommes allaient à l'école (58 %), ou ne voulaient pas de travail à temps plein (18 %).

Les travailleurs à temps partiel qui vont à l'école sont la principale source de fluctuations saisonnières parmi les travailleurs à temps partiel qui ne travaillent qu'une partie de l'année. Les hommes comptent pour entre 51 % et 60 % (chaque mois) de ce groupe, pour 66 % des retraits de juillet et 60 % des entrées de septembre parmi les étudiants.

Le temps partiel occupe donc une fonction importante dans l'organisation du marché du travail au Canada, et répond à des impératifs sociaux et économiques. La pratique du temps partiel n'est pas marginale, puisqu'elle accapare un emploi sur huit, et n'est pas, en tout cas pour une forte proportion des femmes, associé à une attitude vis-à-vis le travail qui le place comme secondaire. L'"attachement" des travailleurs à temps partiel au marché du travail est stable et à long terme. Il présente de plus des avantages certains en ce qui concerne la composition, l'insertion et la réinsertion des travailleurs sur le marché.

5. Empêchements aux aménagements non traditionnels du temps de travail

Dans une période d'offre excédentaire et généralisée de main-d'oeuvre les employeurs ne sont pas incités à offrir d'autres

aménagements que la semaine à plein temps. D'une part, la gestion de la production est facile, puisque le travail est divisé en unités égales. D'autre part, en offrant du travail pour quarante heures par semaine, l'employeur offre un aménagement qui satisfait la majorité des travailleurs existants et, de ce fait, peut explorer un plus large "réservoir" de candidats disponibles. L'offre excédentaire de main-d'oeuvre est donc le premier empêchement majeur aux aménagements non traditionnels. Il existe d'autres empêchements d'importance variable selon les secteurs économiques.

- a) Les conventions collectives: Les conventions collectives établissent généralement un minimum d'heures travaillées et payées par semaine, ce qui assure aux membres de l'unité de négociation une certaine stabilité de revenu quelles que soient les variations de la production. L'employeur se ménage généralement une porte de sortie en établissant un régime particulier pour les employés à temps partiel ce qui lui permet de faire un choix économique entre les heures supplémentaires et l'embauche d'employés à temps partiel. L'employeur est souvent contraint à offrir des heures supplémentaires, ce qui limite l'embauche à temps partiel. En gardant à l'esprit son objectif de stabilité du revenu, le syndicalisme a permis l'instauration d'un régime d'heures mobiles. En établissant des critères de qualifications professionnelles rigides (notamment dans la construction), les syndicats ont assuré à leurs membres un revenu à la fois élevé et stable, tout en rendant plus difficile l'accès à la profession. Enfin, la résistance du monde syndical aux régimes de travail partagé (exprimé par le Congrès du travail du Canada), s'expliquant probablement par le fait que cela entraînerait une baisse générale des revenus de ses membres, restreint encore les possibilités d'aménagements non traditionnels.

On constate entre autres que les secteurs où la syndicalisation est forte et les secteurs où il y a peu d'emplois à temps partiel coïncident. Cette coïncidence est beaucoup plus due au fait que la syndicalisation est plus facile dans un cadre rigide d'organisation du travail (exigé technologiquement), qu'à la volonté des syndicats à limiter à tout prix le temps partiel. Les conventions collectives sont un excellent véhicule pour l'instauration d'aménagements non traditionnels du temps de travail, mais dans un contexte économique difficile, la stabilité des emplois et du revenu des membres a la priorité.

- b) Codes du travail - Les codes fédéral et provinciaux du travail établissent les conditions minimales de travail pour tous les travailleurs. Historiquement, l'incidence la plus visible de ces législations a été la réduction du nombre maximal d'heures travaillées pendant une journée et durant une semaine, créant ainsi certaines possibilités pour le temps partiel. Ces législations ont toutefois établi des conditions d'accès à certains avantages sociaux qui ont pu limiter les aménagements non traditionnels du temps de travail.
- c) Avantages sociaux - La rémunération du travail est loin de se limiter au simple salaire. Il faut compter en moyenne 20 % de plus en avantages sociaux: assurance-vie et maladie, régimes de retraite, vacances et congés, primes d'heures supplémentaires et de risques, etc. Beaucoup de ces régimes ont des règles qui excluent la participation des travailleurs à temps partiel, soit parce qu'il faille travailler un certain nombre d'heures pour y participer, soit que le coût par employé soit en partie fixe, entraînant ainsi la compagnie à les exclure pour des raisons économiques.

Dans son enquête sur les avantages sociaux et conditions de travail de janvier 1980, le Bureau de recherche sur les traitements a publié les informations suivantes: 40 % des employés professionnels ou de gestion, 56.4 % du personnel de bureau et 32.8 % des autres employés travaillaient dans des entreprises où il y avait des employés à temps partiel. Pour ces employés à temps partiel, l'accès aux avantages sociaux était réparti comme suit:

TABLEAU II

Participation des employés
à temps partiel aux avantages
sociaux (en pourcentage de l'emploi total
du groupe à temps partiel)

	<u>Gestion/</u> <u>Professionnel</u>	<u>Bureau</u>	<u>Hors Bureau</u>
1) <u>Assurance-vie et santé</u>			
- même politique que pour le plein temps	61.3	40.5	52.7
- différente politique	18.4	21.7	35.8
- non-couverts	20.3	37.8	11.5
2) <u>Régimes de retraite</u>			
- même politique que pour le plein temps	40.7	29.9	54.0
- différente politique	22.4	11.3	4.5
- non couverts	36.9	58.8	41.5
3) <u>Vacances</u>			
- même politique que pour le plein temps	23.4	15.3	12.3
- même politique-proportionnel	61.0	62.5	64.2
- exigences légales seul.	15.6	22.2	23.5
4) <u>Congés</u>			
- même politique que pour le plein temps	75.0	57.8	60.7
- même politique-proportionnel	0.0	6.2	16.5
- exigences légales seul.	25.0	36.0	16.3
- autres dispositions	0.0	0.0	6.5
5) <u>Prime d'heures supplémentaires</u>			
Payée après heures à temps partiel	2.8	16.6	18.6
Payée après heures à temps plein	52.2	69.4	73.6
Congé compensatoire	0.0	0.1	0.0
Pas de dispositions	23.6	2.7	0.3
Non applicable	21.4	11.2	7.5
Paiement compensatoire en argent			
- Payé	18.3	14.7	0.0
- Non-payé	81.7	85.3	100.0

Pour les entreprises ayant pris part à l'enquête (représentatives des "bons employeurs" des secteurs hors du gouvernement fédéral), il semble possible d'offrir les avantages sociaux de façon à en faciliter l'accès aux travailleurs à temps partiel. Si les vacances ne semblent pas poser de problèmes (elles sont plus souvent qu'autrement proportionnelles au temps travaillé) et si la prime d'heures supplémentaires ne s'applique pas ou s'applique seulement aux heures dépassant le plein temps, les deux types d'avantages sociaux où le traitement des employés à temps partiel est différent du traitement des employés à plein temps sont les assurances (vie et maladie) et le régime de retraite.

En ce qui a trait aux assurances, le problème est le suivant: la prime à payer est fixe pour un régime donné. Si l'employeur contribue au régime, l'heure de travail partiel coûte plus chère que l'heure de travail à plein temps. La solution résiderait dans l'établissement d'un régime séparé pour les employés à temps partiel, ce qui n'est possible que si le nombre de ces employés est assez grand. Il est quand même bon de noter que les employeurs s'imposent plus souvent ce coût additionnel du temps partiel pour leurs employés spécialisés (gestion, professionnel) que pour les autres. L'emploi à temps partiel pour ces employés représentent probablement une situation temporaire et l'employeur désirent garder cette main-d'oeuvre qualifiée.

Dans le cas des régimes de retraite, le coût n'est pas un problème, puisque la prime est proportionnelle au salaire. Cependant, et ceci est le cas pour les régimes publics et privés, la participation aux régimes de retraite est limitée aux employés ayant travaillé un nombre minimum d'heures durant une semaine (ou autre période déterminée). Ceci est habituellement dû à la méthode de calcul des années de service nécessaires à l'éligibilité à la retraite. C'est le cas du régime de retraite de la fonction publique fédérale, où il faut travailler au moins trente heures par semaine pour avoir droit de participer. Il serait plus logique (et aussi

plus complexe pour la comptabilité salariale) de compter les années de service en additionnant les heures travaillées durant l'année.

Il est intéressant de noter que lorsque les travailleurs à temps partiel ne sont pas couverts par un type d'avantages sociaux, ils ne reçoivent aucune rémunération compensatoire. De cette façon, les employés à temps partiel sont traités comme employés de seconde classe.

6. Fréquence des aménagements non traditionnels

Un certain nombre d'expériences d'aménagement non traditionnels du temps de travail ont été tentées. Ces expériences n'étaient pas conçues pour encourager l'emploi de groupes défavorisés, mais plutôt pour régler des problèmes de congestion de la circulation, ou pour améliorer la satisfaction des employés au travail, dans le contexte plus général de la qualité de vie au travail.

a) Horaire mobile

Établie par les conventions collectives dans le secteur public d'une part, et par les employeurs privés eux-mêmes d'autre part, l'expérience s'est avérée un succès. Établi dans des secteurs où la course de production est courte (travail de bureau), l'horaire mobile exigeait généralement le même nombre d'heures travaillées par semaine. Il est en vigueur dans la fonction publique fédérale depuis 1973 (applicable pour 80 % des employés) et dans plus de 400 entreprises au Canada. Il permet d'étendre le service au public sur un plus grand nombre d'heures. Dans la fonction publique fédérale, il est possible de travailler le nombre requis d'heures quotidiennes entre 7h30 et 17h30, les heures-noyaux étant de 9h à 11h45 et de 13h15 à 15h.

À Statistique Canada, un groupe d'environ trente mécanographes ont entière liberté d'organiser leurs heures de travail, l'évaluation

du travail étant faite en fonction de la production. Le groupe a aussi obtenu la délégation de l'attribution de congés.

Dans le secteur privé, on a vu dans l'horaire mobile les avantages suivants: amélioration de la satisfaction au travail, du moral et de la productivité, moins d'heures supplémentaires, d'absentéisme, de roulement du personnel et de retards. Ces résultats ont été réalisés dans le travail de bureau (gestion, professionnel, commis de bureau). L'horaire mobile a été jugé impropre au travail de production, dans les petits bureaux ou lorsque le travail exige beaucoup de communications internes. L'horaire mobile peut s'avérer un coût, un avantage pour l'employé seulement, ou une perte du contrôle traditionnel, à moins qu'il soit accompagné de directives précises, d'application soignée, de l'appui de la gestion et d'une reddition efficace des comptes.

Le tableau suivant montre la progression de l'horaire mobile (Bureau de recherches sur les traitements) au sein du secteur privé.

TABLEAU III
Horaire mobile, 1976-1978
(BRT, enquête)

	<u>1976</u>	<u>1978</u>
Nombre d'établissements	146	158
% appliquant l'horaire mobile		
Gestion	14.5	22.3
Bureau	15.2	24.9
Autres que bureau	2.8	7.4
% des employés ayant accès à l'horaire mobile		
Gestion/professionnel	29.9	44.9
Bureau	31.8	40.9
Autres que bureau	2.8	3.5
Total	18.8	24.8

b) Semaine de travail réduite (compressed work week)

Dans le Rapport n° 15 du ministère du Travail de l'Ontario (1975), on a compilé des données sur 175 établissements, en Ontario, qui utilisaient la semaine de travail réduite. On a trouvé que:

1. L'horaire mobile est plus populaire que la semaine réduite. Lorsque l'horaire mobile était disponible, 50 % des employés y participaient alors que 12 % seulement des employés pratiquaient une semaine de travail réduite lorsqu'elle était disponible.
2. Plus de 75 % des employés travaillaient dans des professions autres que celles de bureau, telles que la fabrication, ou les services comme l'entretien, la sécurité ainsi que le travail de bureau dans les fonctions reliées à l'ordinateur.
3. Dans six manufactures, où les employés de bureau et de production avaient accès à la semaine réduite, les employés de bureau ont changé pour l'horaire mobile, alors que les employés de production sont demeurés avec la semaine réduite.
4. Plus de 40 % des employés travaillant une semaine réduite opéraient dans des secteurs fonctionnant sur une base continue - 24 heures sur 24, 5 jours ou plus par semaine.
5. Seulement 20 % des employés en semaine réduite étaient membres de syndicats.
6. De plus, 150 employeurs ont rapporté les avantages suivants relatifs à la semaine réduite:

- Moral amélioré	35 %
- Plus grande continuité de travail	18 %
- Productivité accrue	13 %
- Moins d'absentéisme	12 %
- Flexibilité d'horaire	8 %
- Moins d'heures supplémentaires	7 %
- Meilleure utilisation de l'équipement	7 %

7. Les inconvénients:

- Fatigue des employés	11 %
- Absentéisme caché	7 %
- Problème d'horaire	5 %
- Plus d'absentéisme	4 %

8. À la fin de 1974, 85 des 260 établissements ont cessé l'expérience. "De trop longues heures" était la raison la plus fréquemment mentionnée par les employés.

En 1976 et 1978, le Bureau de recherches sur les traitements a effectué deux enquêtes dans le secteur privé. Le tableau suivant nous indique les résultats.

TABLEAU IV
Semaine de travail réduite, 1976-1978
(BRT, enquête)

	<u>1976</u>	<u>1978</u>
Nombre d'établissements	146	158
% appliquant la semaine réduite		
Gestion/professionnel	4.9	12.1
Bureau	7.0	15.9
Autres que bureau	12.6	20.1
Nombre d'établissements		
% des employés ayant accès à la semaine réduite		
Gestion/professionnel	10.5	25.0
Bureau	9.8	27.7
Autres que bureau	13.5	23.7
Total	11.4	25.3
Incidence de la semaine réduite applicable à tous les employés	1.4	1.9

Il en ressort que le nombre d'établissements offrant la semaine réduite a doublé en deux ans, plus particulièrement dans la catégorie gestion et professionnelle. Le pourcentage d'employés ayant accès à la semaine réduite a aussi doublé.

Dans la Fonction publique fédérale, le nombre de groupes professionnels ayant accès à la semaine réduite est passé de deux en 1973 (2449 employés) à douze en mars 1980 (11568 employés ou 3.8 % de la Fonction publique). Sept de ces groupes n'avaient aucun employé travaillant une semaine réduite, même s'ils y avaient accès. En mars 1980, seulement 299 employés utilisaient la semaine de travail réduite.

c) Rotation du travail

Lors de la construction de la route de l'Alaska, le long du fleuve Mackenzie, un certain nombre de postes ont été réservés pour un groupe d'autochtones. Le nombre de postes étant de beaucoup moindre que le nombre d'individus dans le réservoir de main-d'oeuvre, le travail pouvait s'effectuer indifféremment par un nombre de personnes qui remplissaient les tâches par rotation, s'accommodant ainsi du rythme de travail particulier des autochtones.

7. Evolution et caractéristiques du temps partiel

Nous avons vu que les types de secteurs et de professions occupés par les travailleurs à temps partiel sont caractérisés par de bas salaires, peu de qualifications professionnelles, et dans des tâches décentralisées faisant partie de courses de production relativement courte. L'employeur aura tendance à utiliser les travailleurs à temps partiel dans les périodes de pointe. Lorsque ces périodes de pointe sont facilement prévisibles, le travailleur à temps partiel devient permanent.

Quoique les théories de gestion des ressources humaines abondent en ce qui concerne le partage du travail et l'utilisation généralisée du temps partiel, les expériences canadiennes sont, à toutes fins pratiques, inexistantes. Aux États-Unis, cependant, les autorités de certains États, conscientes de l'importance de ces aménagements non traditionnels pour l'utilisation de la main-d'oeuvre provenant des groupes cibles, exigent des employeurs ayant un contrat de travaux publics qu'un certain nombre de postes à temps partiel soient créés.

Dans les secteurs à technologie plus restrictive, il est compréhensible que l'employeur veuille utiliser au maximum les qualifications professionnelles de ses employés spécialisés, puisqu'il les paie bien et qu'il investit, dans une certaine mesure,

dans le capital humain à mesure que l'individu accumule de l'expérience. Cet employeur voudra faire travailler l'employé un maximum d'heures, favorisant ainsi le temps plein par rapport au temps partiel.

Note: Le travail au noir

On désigne par l'appellation "travail au noir" toute activité de travail qui est considérée comme illégale. En particulier, cette notion s'applique au travail des immigrants illégaux, au travail payé sous le salaire minimum, aux cadences de travail supérieures aux normes (salariales ou autres) établies par les ordres professionnels et les corps de métiers.

Il est évidemment difficile de mesurer l'importance de pratiques "illégalles". Un estimé discutable a déjà été établi aux États-Unis, évaluant ce "travail au noir" à 10 % du produit national brut. En l'absence de toutes mesures législatives ou institutionnelles (barrières artificielles à l'emploi), la quantité de travail demandé et offert s'équilibrerait; les barrières représentent donc un empêchement à l'allocation optimale du travail. On pourrait aussi dire qu'elles représentent un obstacle à l'utilisation de travailleurs poussés par la nécessité. Dans un contexte de surplus généralisé de main-d'oeuvre, les barrières artificielles à l'emploi sont de toute évidence plus facilement franchies. Ceci vaut pour toutes les couches professionnelles. Alors que les travailleurs non-spécialisés ont plus facilement tendance à accepter de travailler pour moins que le salaire minimum, les professionnels et les membres de corps de métiers vont faire des tâches pour un tarif inférieur à celui établi par l'agence de réglementation.

Le travail au noir est avant tout un symptôme : d'une part, un symptôme de l'inadéquation des règlements régissant les professions et métiers, et la demande pour leurs services; d'autre part, un symptôme de l'impossibilité du remplacement d'une politique de

revenus par une politique de salaire minimum.

Pour les groupes professionnels et de métiers, le travail au noir n'est pas vraiment un problème puisque les demandeurs et les offreurs de travail s'en trouvent fort aises. Pour les classes défavorisées, ce même travail au noir reflète le manque flagrant de possibilités d'emplois normales. Pour ce qui est de l'aménagement non traditionnel du travail, l'illégalité même du travail au noir contribue à une plus grande flexibilité.

8. Orientation générale pour la formulation de politiques

On ne peut évidemment pas empêcher l'employeur d'utiliser ses employés durant une période de temps maximale. On peut aussi comprendre qu'un individu s'attende à un retour sur l'investissement personnel, fait par son éducation et sa formation, et qui soit plus que le simple salaire. Ce retour comprend également l'horaire d'utilisation de cet investissement. Le décideur, au niveau politique, qui considère que les aménagements non traditionnels du temps de travail doivent être encouragés (pour toutes les raisons énoncées plus haut), fait face à des interventions de trois types:

- a) Intervention corrective
- b) Intervention incitative
- c) Intervention coercitive

a) Intervention corrective

Un certain nombre de facteurs ont été cités comme empêchements à l'utilisation d'aménagements non traditionnels du travail. La première tâche du législateur consisterait à éliminer ces empêchements.

Au chapitre des avantages sociaux établis par législation, tels que l'assurance-chômage et le régime de retraite du Canada, les clauses établissant un niveau minimum d'heures

travaillées pour être éligible à contribuer et à retirer des prestations devraient être éliminées et remplacées par l'obligation de maintenir une proportionnalité stricte entre la rémunération et les avantages sociaux.

Le régime de retraite des employés de la fonction publique fédérale devrait éliminer le minimum de trente heures travaillées par semaine pour fins d'éligibilité, et le remplacer par la stricte proportionnalité. L'accumulation des années d'ancienneté devrait également être proportionnelle, le temps plein étant utilisé comme base. La Commission canadienne des droits de la personne a déjà recommandé, dans son rapport annuel de 1979, l'élimination de l'âge de la retraite obligatoire, facilitant ainsi l'emploi des personnes plus âgées. Cette recommandation devrait être suivie.

Parce qu'elle a un impact négatif plus grand sur certains groupes (chez les femmes en particulier), l'exclusion des employés à temps partiel des régimes d'assurance (vie, maladie) peut représenter une pratique discriminatoire inacceptable sous la Loi canadienne sur les droits de la personne. Une plainte contre ces régimes serait donc recevable.

Les codes du travail fédéral et provinciaux devraient être amendés pour assurer le même traitement aux employés à plein temps et à temps partiel.

Les législations devraient assurer que l'exercice de la profession n'exige pas un nombre d'heures travaillées de façon régulière.

b) Intervention incitative

L'effort incitatif est évidemment relié aux disponibilités budgétaires qui y seront allouées. Tout d'abord, un programme d'information pourrait sensibiliser les entreprises aux méthodes d'aménagements non traditionnels du temps de travail et à leurs avantages relatifs. Cette information pourrait passer par les canaux habituels: Emploi et Immigration Canada, Expansion économique régionale, Industrie et Commerce.

Emploi et Immigration Canada est à ce jour la seule agence pouvant informer les employeurs sur les caractéristiques de l'offre de travail. Les clients inscrits aux Centres d'emploi devraient être au courant des types d'aménagement du temps de travail, et indiquer leurs préférences. Le Centre peut ensuite montrer aux employeurs que les qualifications recherchées sont plus disponibles si ces employeurs utilisent des aménagements variés.

Une excellente méthode d'intégration de nouveaux aménagements du travail consiste à utiliser le programme de formation pour en réserver une certaine partie à la formation à temps partiel. Ce subside indirect au temps partiel pourrait même rendre ce type d'aménagement économiquement préférable.

On pourrait également inciter les syndicats à considérer les employés à temps partiel comme faisant partie intégrante de leur unité de négociation, assurant ainsi qu'ils soient couverts par la convention collective.

Finalement, les gouvernements devraient assurer que les services de soutien, tels que l'aide technique à la gestion des entreprises, le transport des personnes handicapées et les garderies, soient disponibles, facilitant d'autant plus

la disponibilité des travailleurs de groupes spécifiques.

c) Intervention coercitive

Dans le cadre de la gestion du personnel, les gestionnaires du secteur public devraient avoir à leur disposition un certain nombre de personnes-années, spécifiquement allouées à l'utilisation du personnel dans des aménagements non traditionnels.

L'outil coercitif le plus important est l'attribution de contrats par le gouvernement fédéral. Particulièrement si le gouvernement décidait d'assortir à ses contrats des clauses anti-discriminatoires ou des plans d'action positive (redressement progressif), ces contrats pourraient exiger qu'une certaine proportion de l'emploi soit dévolue à des aménagements non traditionnels du temps de travail. Cette méthode, utilisée par certains États américains, a contribué à l'emploi de femmes et de minorités. Tout programme relié à la création d'emplois (MEER par exemple) pourrait faire de même, ainsi que les projets d'envergure où la participation du gouvernement fédéral est exigée.

